



27 mars 2014

Trente-deuxième convention AMARC

# De l'innovation frugale à la compétitivité avec moins de dépenses et beaucoup plus de *bon sens* ?

**André-Yves PORTNOFF**

*Directeur de recherches associé,*



*Professeur associé à Haute Ecole de Gestion, Fribourg*



# Innovation frugale?

- **Jugaad de Navi Radjou**
  - « l'art de trouver des solutions ingénieuses et improvisées en utilisant des moyens simples. »
  - Contre les pratiques trop couteuses, rigides, bâties « sur le mythe que seuls les ingénieurs et les scientifiques travaillant en secret sont capables d'innover ».
  - «faire plus avec moins»

Navi RADJOU, Jaideep PRABHU & Simone AHUJA

Préface de Carlos GHOSN

L'INNOVATION



JUGAAD

REDEVENONS INGÉNIEUX !

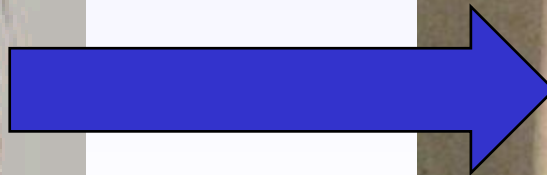
Traduction et adaptation : Jean-Joseph BOILLOT

diateino

[andre-yves.portnoff@wanadoo.fr](mailto:andre-yves.portnoff@wanadoo.fr)

# Innovation – relation client

- innover = créer de la valeur perçue par le client
- Valeur non perçue = surcoût = gâchis



# Corderie Meyer-Sansboeuf

## Guebwiller



• **2006:**

- 3 millions de dettes
- Perte : 1,6 million/an



• **2007 refus d'une valorisation immobilière, retour à l'équilibre** (repreneur *Benoît Basier* : valeurs *CJD*)

• **2010: 47 salariés, CA 5,1 millions**

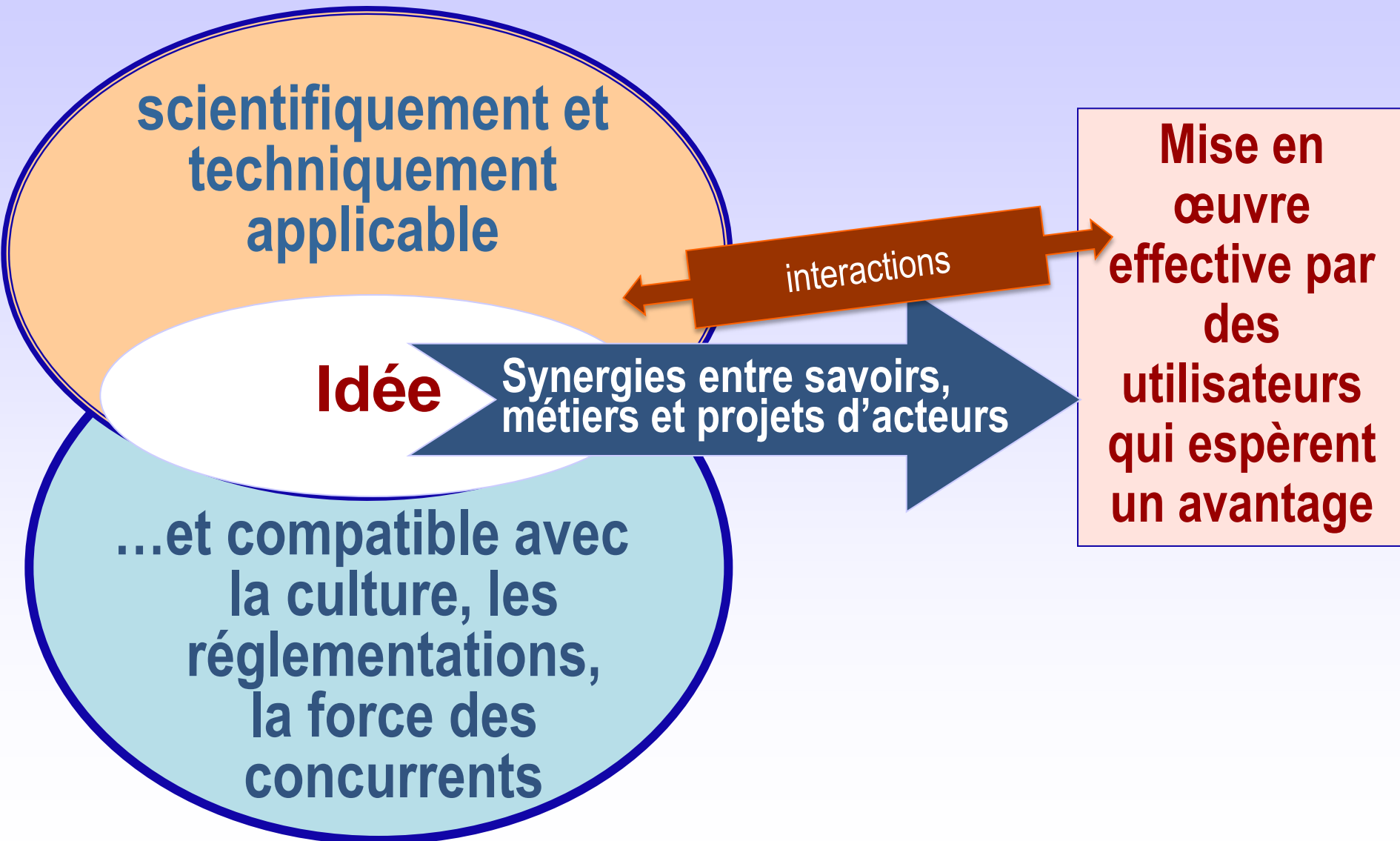
• **2011: intéressement, premiers bénéfices**

- Innovations: marges augmentées par plus valeur ajoutée pour l'utilisateur final



Objectifs clairs pour tous,  
Relation client final renforcée : réactivité et lisibilité  
Travail d'équipe et écoute des salariés  
Formation et polyvalence.  
**Capital patient**

# L'innovation : rencontre de possibilités techniques et sociétales adoptée par un client



# Valeur client:

**Nous croyons vendre de la technique.**

**Le client nous achète  
du plaisir, notre écoute,**

**Savons-nous ce qu'il nous achète  
vraiment?**

**Quelles sont ses attentes latentes?**

*La valeur est toujours immatérielle et donc subjective  
il n'y a de valeur que perçue  
Seuls les coûts sont objectifs*

# Nos métiers: déceler les **désirs**, apporter du **plaisir**

Cylindre -> 90 t  
→78 t -> 33t  
→45 t



1923

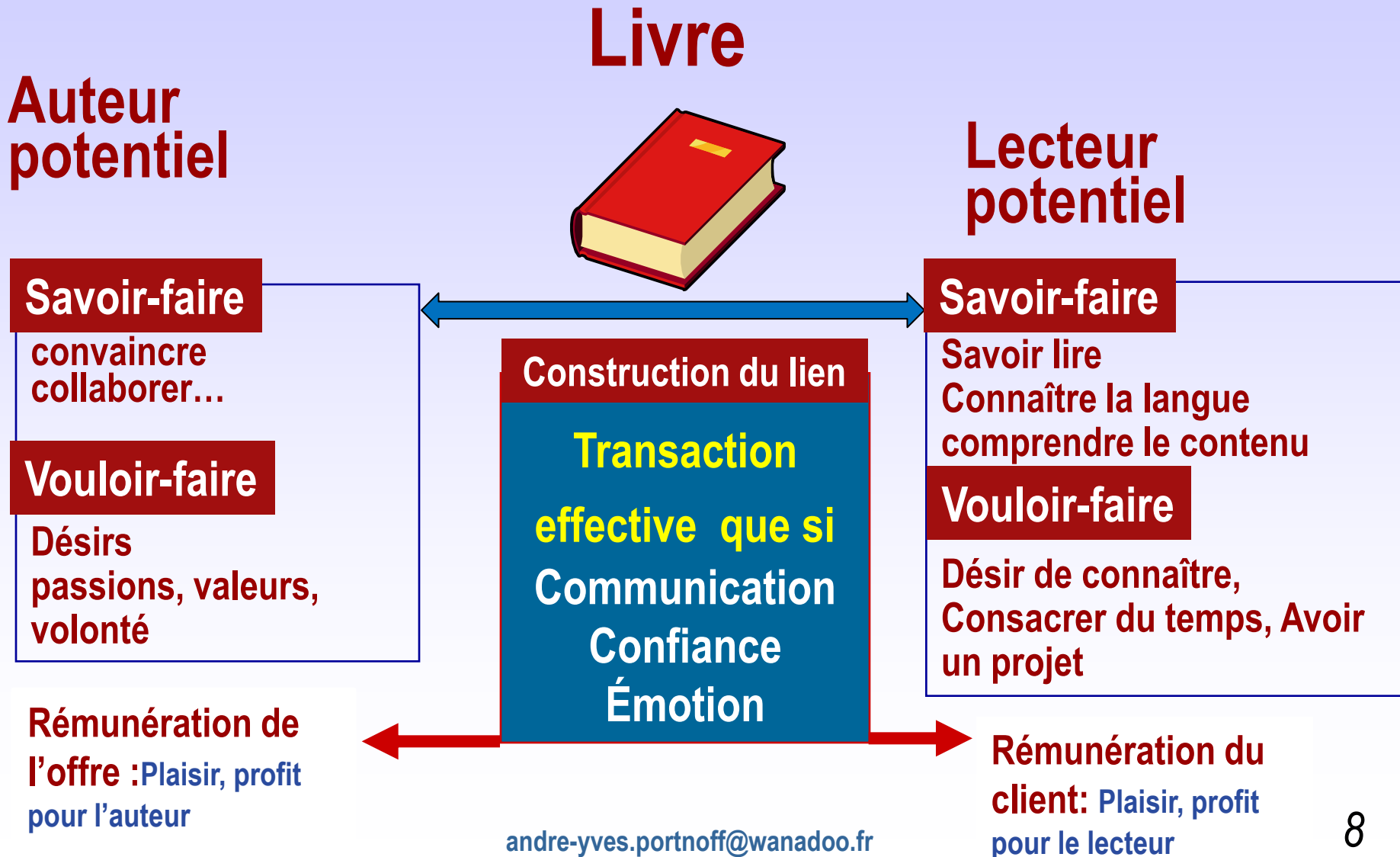


1991



Réponses  
successives  
au **désir**  
d'écouter  
de la  
musique où  
on veut  
quand on  
veut.

# la valeur créée dépend de l'interaction offre-demande et de l'interaction savoir-vouloir



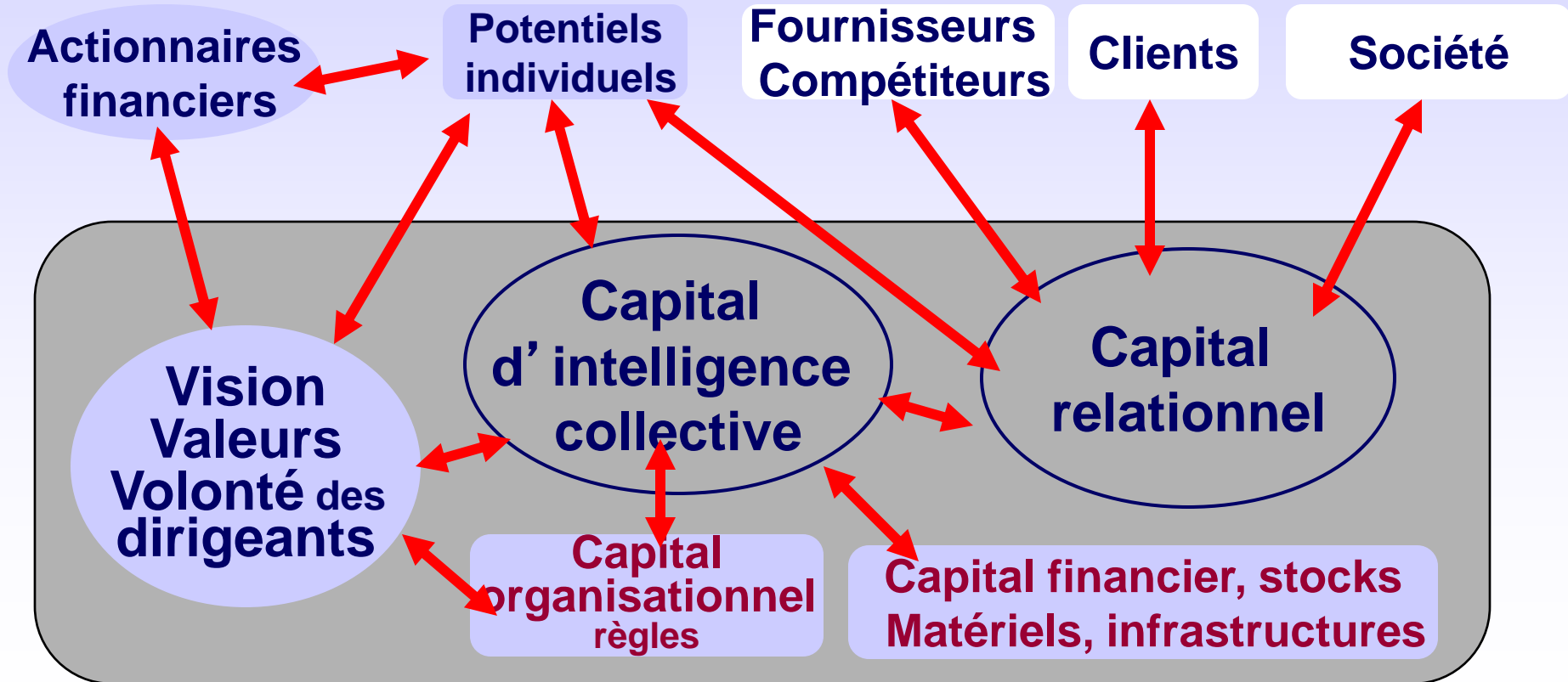


Organisation viable : que si les principales parties prenantes ont le *sentiment* qu'elle produit « suffisamment » de valeur pour elles

*Personnel, fournisseurs et clients ne sont pas la propriété de l'entreprise.*

*Son capital est construit sur un système dynamique de relations, il est constitué de flux et non de stocks*

Le catalyseur des ressources : la vision, les valeurs, la volonté des dirigeants



# « le culte du client »

- **Pierre Belon (Sodexho, expansion depuis 1966):**



- « ayons le culte du client et du consommateur, ce sont eux qui vous font vivre » (7 principes du succès)

- **Jean-François Zobrist (Favi, fondateur, 550 salariés,** « grâce à nos ouvriers, nos prix baissent de 2% l'an depuis 25 ans »)



- « faites en sorte que le client vous aime, c'est lui qui vous paye, pas moi »

# L'entreprise vue par le client

- **Chaque employé ou service est porteur de l'image de TOUTE l'entreprise,**
- **Les cloisonnements de l'entreprise n'ont pas de sens pour le client.**
- **Se placer à la place du client.**

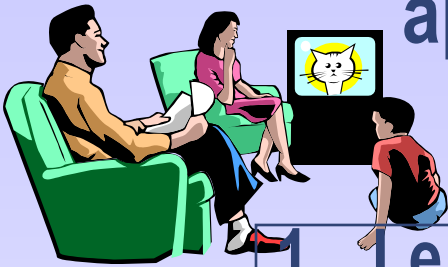


Chers passagers, l'avion va tomber mais c'est la faute du service de maintenance, l'équipage vous remercie pour votre confiance!

**La réaction positive ou négative  
du client :**

**Une ressource qu'il faut savoir  
valoriser**

# Vendre avant de produire : le modèle initial de Dell applicable dans tous les secteurs



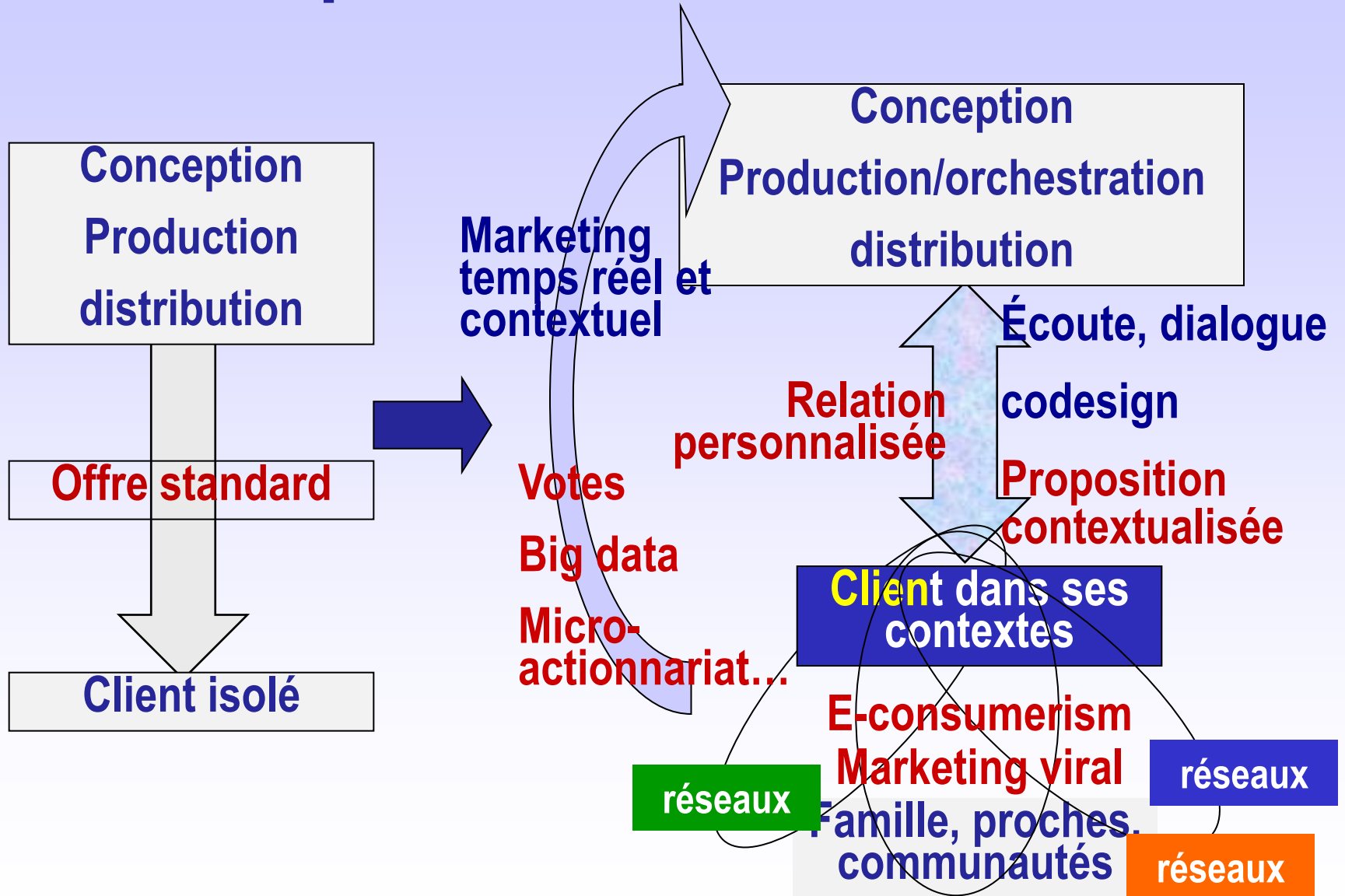
1. Le client exprime son attente et participe à la définition du produit
2. L'orchestrateur formule sa proposition
3. Le client passe commande
4. L'orchestrateur informe ses fournisseurs
5. Les fournisseurs produisent ce qui vient d'être acheté
6. Assemblage et livraison
7. Écoute des réactions du client

= ressource

moins de

- stocks,
- d'inventus,
- de pertes de vente pour non disponibilité
- moins de capitaux immobilisés

# Du push à l'interactivité



# Faire plus avec moins ?

Par les méthodes de mobilisation du bon sens et de l'expérience de chacun!

- **L'analyse de la valeur (Lawrence Miles, General Electric, année 1940)**
  - Exercice de créativité collective (fonctions mont et aval) cherchant la réalisation, au moindre coût, des fonctions créant de la valeur pour le client
  - Design to cost, lean management, économie de la fonctionnalité, approche par l'immatériel...

# Penser, s'organiser et agir autrement

- **Centre Anticancéreux de Nancy**

(intervention de Bertrand PICARD [b.picard@pilotage.fr](mailto:b.picard@pilotage.fr) )

- Démarche lean, dialogue entre médecins, infirmières, administratifs...
- 2,4 fois plus d'appels traités
  - Des rendez-vous attribués au premier appel, questionnaire patiente incluse, en 4mn au lieu de 12 à 40mn
- Rendez-vous en 3 jours au lieu de 3 semaines..
- Satisfaction des clientes et du personnel qui travaille de façon plus détendue

**Exemple analogue à Lyon. Voir:**

[http://prezi.com/z8nh8eeobult/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](http://prezi.com/z8nh8eeobult/?utm_campaign=share&utm_medium=copy)



# Obstacles à la diffusion de ces méthodes:

## 1. **Transparence :**

- Les objectifs doivent être clairement explicités

## 2. **Vision globale et à long terme des problèmes**

- Résister aux tentations d'une économie immédiate coûteuse par la suite

## 3. **Recherche collective des solutions, en valorisant l'expérience de chacun**

- Cloisonnements hiérarchiques, culturels, professionnels, administratifs, égoïsmes, vanités...

**Des progrès considérables et  
rapides à portée...de volonté  
...si innovation organisationnelle**

**Arrêtons des gâchis qui deviennent  
insupportables pour l'économie et les hommes!**

**Signons :**

**le manifeste Valeur(s) <http://chn.ge/1jHeYnH>**

**Merci!**

# Quelques lectures, en majorité gratuites ...

- **Economie de l'immatériel et réindustrialisation de l'Europe :**
  - «Le capital immatériel est plus mal géré que jamais par la majorité des grands groupes occidentaux et des administrations» [http://www.heg-fr.ch/files/emba/120302\\_entreprise\\_romande.pdf](http://www.heg-fr.ch/files/emba/120302_entreprise_romande.pdf)
- **Le Monde : La clé de la compétitivité est à l'intérieur des entreprises. Le bien-être des salariés doit cesser d'être négligé** [http://www.heg-fr.ch/files/emba/120425\\_leMonde.pdf](http://www.heg-fr.ch/files/emba/120425_leMonde.pdf)
- **LaTribune :** <http://www.latribune.fr/opinions/20111109trib000662913/reindustrialiser-questions-de-confiance.html>
- **L'Expansion :** [http://lexpansion.lexpress.fr/economie/les-grosses-entreprises-en-france-empechent-la-croissance-des-pme\\_264749.html](http://lexpansion.lexpress.fr/economie/les-grosses-entreprises-en-france-empechent-la-croissance-des-pme_264749.html)
- **Quelques ouvrages bilingues téléchargeables gratuitement sur le site de Futuribles (<http://www.futuribles.com/>) :**
  - « Sentiers d'innovation / Pathways to Innovation », PORTNOFF André-Yves , 2003, p. 65-65. <http://www.futuribles.com/fr/viewer/pdf/1766/>
  - « Le Pari de l'intelligence. Des puces, des souris et des hommes / Betting on Intelligence. Of Chips, Mice and Men », 2004, p. 79-79. PORTNOFF André-Yves , <http://www.futuribles.com/en/viewer/pdf/1767/>
  - « Repenser les biotechnologies / Rethinking the Biotechnologies », 2007, p. 109-109. THOMAS Daniel et PORTNOFF André-Yves, <http://www.futuribles.com/en/viewer/pdf/1768/>
  - « Clefs pour le nanomonde / Keys to the Nanoworld », 2008, p. 110-110. PORTNOFF André-Yves : <http://www.futuribles.com/en/viewer/pdf/1769/>
- **Un rapport fait pour le Medef en 2006: *Impact des TIC, guide d'évaluation*, avec Xavier Dalloz, MEDEF .** <http://www.dalloz.com/Analyses/Vision/Rapport%20Eco%20Num.pdf>
- **La nature du travail (en italien et anglais), Mappa del lavoro-The Map Of Work :** <http://cms.itcgr.net/NR/rdonlyres/56F83B9F-28B1-4A21-AB80-92DFB8C88E3C/0/Global.pdf>
- **L'avenir des territoires passe par des musées 2.0** [http://www.planete-plus-intelligente.lemonde.fr/villes/l-avenir-des-territoires-passe-par-des-musees-2-0\\_a-13-186.html](http://www.planete-plus-intelligente.lemonde.fr/villes/l-avenir-des-territoires-passe-par-des-musees-2-0_a-13-186.html)
- **Méthode V3: évaluer le capital immatériel** <http://ayportnoff.wordpress.com/2012/05/26/le-capital-immateriel-comment-levaluer/>
- **Vient de paraître** Un livre collectif: Valeur(s) et management <http://www.editions-ems.fr/ouvrage359-valeur-s-management-des-methodes-pour-plus-de-valeur-s-dans-le-management.html>
- **Chantez! :** [http://www.dailymotion.com/video/xjetbe\\_aux-actes-citoyens\\_news](http://www.dailymotion.com/video/xjetbe_aux-actes-citoyens_news)
- **Blog :** <http://ayportnoff.wordpress.com/>
- <http://fr-fr.facebook.com/pages/Aux-actes-citoyens-De-lindignation-à-laction/14815372191829> et [http://www.facebook.com/profile.php?id=719057033&ref=tn\\_tnmn](http://www.facebook.com/profile.php?id=719057033&ref=tn_tnmn)
- **Aux actes, citoyens! De l'indignation à l'action.** écrit avec Hervé Sérieyx, <http://livre.fnac.com/a3480148/Herve-Serieyx-Aux-actes-citoyens>
- **La Radio suisse, 31 décembre 2012 :** <http://www.rts.ch/la-1ere/programmes/le-12h30/4530753-quel-futur-souhaitable-1-5-un-capitalisme-humaniste-31-12-2012.html>
- **Radio Notre-Dame, "Et Dieu dans tout cela", 12 et 19 janvier : débat sur économie, société et éthique entre Thierry Saussez, François Asselin et A-Y Portnoff.** <http://radionotredame.net/wp-content/uploads/podcasts/et-dieu-dans-tout-ca/et-dieu-dans-tout-ca-12-01-2013.mp3> et <http://radionotredame.net/player/http://radionotredame.net/wp-content/uploads/podcasts/et-dieu-dans-tout-ca/et-dieu-dans-tout-ca-19-01-2013.mp3>

**Hervé Sérieyx**  
**André-Yves Portnoff**  
Préface d'Hugues de Jouvenel

*Aux actes  
citoyens!*

# DE L'INDIGNATION À L'ACTION

**MAXIMA**  
LAURENT DU MESNIL - ÉDITEUR

ANDRÉ-YVES PORTNOFF

## Le pari de l'intelligence

*Des puces, des souris et des hommes*

## Betting on Intelligence

*Of Chips, Mice and Men*

ANDRÉ-YVES PORTNOFF

## Sentiers d'innovation Pathways to Innovation

**Gratuit: téléchargez!**

futuribles

futuribles  
analyse et prospective

futuribles  
*futuribles*  
analyse et prospective

Revitaliser le tissu productif

LA RÉVOLUTION DE L'INTELLIGENCE EN PRATIQUE  
TÉMOIGNAGES D'ACTEURS

La France à l'horizon 2030  
Le français, langue misogyne

Questions de société

BERNARD MONNIER

## LA ROUTE DES INNOVATIONS

ORIENTEZ, DIRIGEZ, PILOTEZ ET  
MESUREZ VOS PROJETS INNOVANTS



## VALEUR(S) & MANAGEMENT

DES MÉTHODES POUR PLUS DE VALEUR(S)  
DANS LE MANAGEMENT

Coordonné par  
Olaf de HEMMER GUDME et Hugues POISSONNIER



<http://www.maxima.fr/index.php?page=search&categorie=titres&ordre=ASC>

Futuribles N° 372, mars 2011, les entreprises au défi de l'ubiquité. [http://www.futuribles-revue.com/index.php?option=com\\_toc&url=/articles/futur/abs/2011/03/contents/contents.html](http://www.futuribles-revue.com/index.php?option=com_toc&url=/articles/futur/abs/2011/03/contents/contents.html)

Futuribles N° mai 2011, "Revitaliser le tissu productif, la Révolution de l'intelligence en pratique": [http://www.futuribles-revue.com/index.php?option=com\\_toc&url=/articles/futur/abs/2011/05/contents/contents.html](http://www.futuribles-revue.com/index.php?option=com_toc&url=/articles/futur/abs/2011/05/contents/contents.html)

<http://www.futuribles.com/pdf/Pari.pdf>

Éditions Maxima Laurent du Mesnil. <http://www.maxima.fr/index.php?page=fiche&id=430>

TIC et tourisme culturel : <http://www.atout-france.fr/publication/visite-culturelle-tic>